



Dossier Les conditions de travail

## Une nouvelle forme d'aliénation au travail qui tue

Christophe Dejours, psychiatre, directeur du Laboratoire de psychologie du travail et de l'action (LPTA) au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).

*Santé & Travail* n° 060 - octobre 2007

Les récentes séries de suicides en entreprise ne doivent rien à une épidémie. Elles sont le produit de nouvelles formes d'organisation du travail qui isolent en même temps qu'elles surchargent les salariés, tout en empiétant sur leur vie privée.

Depuis quelques mois, on entend parler de suicides "en série" au travail. C'est-à-dire trois, quatre ou cinq suicides se succédant dans une même entreprise, voire sur un même site, dont plusieurs sont commis sur le lieu du travail quand d'autres le sont hors les murs mais avec des documents rédigés par le mort mettant en cause explicitement l'entreprise et les conditions de travail. Ces suicides "en série" ne relèvent pas de la contagion ni de l'épidémie. C'est même tout le contraire. Il s'agit d'actes de désespoir individuels, liés à des pathologies de la solitude.

"Désolation"

Pourtant, ils ont un impact sur les collègues. Car, pour tous ceux qui travaillent dans la même entreprise, ils signifient l'existence d'un profond malaise, la progression effrayante d'une "désolation" (1) au travail: une déstructuration des liens de travail traditionnels aggravée par l'absence de réaction et la faiblesse ou l'impuissance des réponses sociales, organisationnelles et collectives. Or, l'absence de réponse adéquate aboutit, de facto, à une banalisation du suicide: demain ce sera peut-être mon voisin de bureau ou d'atelier, après-demain ce sera peut-être moi, mais rien n'interrompra la progression de cette nouvelle forme d'aliénation qui tue.

Qui sont les victimes? Chez Renault, à Guyancourt, ce sont des cadres techniciens et ingénieurs; chez Peugeot, à Mulhouse, il s'agit d'ouvriers; à la centrale EDF de Chinon, ce sont des techniciens très qualifiés. Mais il y en a d'autres chez les représentants médicaux de l'industrie pharmaceutique, les infirmières hospitalières, les cadres supérieurs de la distribution...

Pour l'heure, il est impossible de cerner une catégorie professionnelle qui serait plus touchée que d'autres. Il y a parmi les morts aussi bien des hommes que des femmes et les situations de travail où surviennent ces drames sont très différentes les unes des autres. L'énigme se complique encore quand on se rend compte que ces suicides s'observent dans des contextes où les relations dans l'espace privé sont très dégradées ou, au contraire, riches et solides. De même, ils emportent des agents isolés depuis longtemps par l'indifférence de leurs collègues et d'autres, bien considérés par la communauté de travail.

## Un débordement organisé

Quels sont alors les processus spécifiquement en cause? Chez la grande majorité de ceux qui se suicident, on retrouve une surcharge de travail. Les phénomènes de débordement, d'épuisement, de surmenage ne sont pas nouveaux dans le monde du travail. Généralement, ils s'accompagnent plutôt de pathologies somatiques - hypertension artérielle, maladies coronariennes, troubles musculo-squelettiques - ou de toxicomanies à l'alcool ou à la cocaïne... Est-ce à dire que la surcharge de travail pourrait à elle seule mener au suicide? Non. Elle ne fait qu'amorcer un processus psychique qui subit ensuite des "complications", au sens qu'a ce terme en médecine pour désigner l'évolution défavorable et inhabituelle des maladies, du fait notamment de l'organisation du travail ou plutôt de son inadéquation.

Ainsi, dans les nouvelles formes d'organisation du travail, la surcharge a d'abord tendance à isoler le travailleur de ses collègues. En effet, tout le temps réservé à la convivialité est maintenant utilisé pour rattraper le retard. Dans certains cas, il est impossible de parler du "débordement" ou de la peur de "couler", parce que les collègues de proximité changent chaque jour (polyvalence, bureaux partagés, déplacements...), ce qui ruine toute complicité.

Dans d'autres cas, il est impossible de sortir la tête de l'eau parce que les bons de commande, les ordres de la hiérarchie, les circulaires et autres avertissements ou mises en garde, les demandes d'informations sur l'état d'avancement du travail ou sur les caractéristiques de tel ou tel produit tombent sans discontinuer, directement sur le poste de travail, par voie informatique. Impossible de faire le tri, car tous les messages arrivent avec la mention "urgent" ou "important". Les objectifs remaniés à la hausse, les délais raccourcis tombent par la même voie. Les indices, les indicateurs, les évaluations, les annonces d'audits aussi! Répondre, même par une demande de délai, prend encore du temps et désorganise le travail en cours. La voie informatique, plus encore que le téléphone, court-circuite tous les échanges, verbaux ou autres, qui permettent parfois de réguler directement l'activité.

## Le règne du chacun pour soi

Désormais, le travail exige très fréquemment de sortir des routines professionnelles pour apprendre et s'approprier de nouvelles procédures informatiques, de nouveaux programmes, de nouvelles compétences en gestion, etc. Mais il faut se former seul, directement par interface sur l'écran, dans un contexte de manque de temps.

Très difficile, voire impossible de demander de l'aide, un conseil, un avis aux collègues, parce qu'ils sont eux aussi surchargés. Le chacun pour soi n'est plus un choix, il s'impose de lui-même. Naît progressivement un sentiment d'être toujours en retard, de ne jamais faire suffisamment bien et posément les choses, de produire un travail de qualité médiocre, voire bâclé, obligeant souvent à frauder. Dans d'autres situations, ce n'est pas l'impression de travail bâclé qui domine, mais celle de travailler sur des installations, des outils, des programmes ou des projets dont la fiabilité devient douteuse. On n'est plus convaincu qu'ils méritent les efforts et l'opiniâtreté qu'on leur consacre, et même, lorsqu'il s'agit d'installations lourdes, on commence à avoir peur de les manipuler. Or, il devient impossible de confier ses doutes aux autres, parce qu'il n'y a plus suffisamment de convivialité ni de confiance dans un monde où l'on n'a même plus l'habitude de se saluer.

La surcharge, naguère, pouvait être socialisée. Il était possible de manifester par certaines attitudes ou comportements qu'on était débordé. Ces comportements étaient codés et se mettaient en scène sur certains modes, à l'exclusion de tout autre: courage, efforts, "ras-le-bol", indignation, irritation, protestation, colère, crise de nerfs, bris de matériel. Ils étaient immédiatement décodés et compris des collègues qui, quand ils étaient dans le même état d'esprit, pouvaient décider d'y faire écho, au besoin par une action de protestation ou de résistance collective. Aujourd'hui, sous l'effet de

l'évaluation individualisée des performances, des contrats d'objectifs et des contrats de qualité totale, toute cette arène collective des complicités et des solidarités a disparu.

### Épuisement des ressources individuelles

En l'absence de recours à la solidarité ordinaire dans le travail, la seule voie possible pour faire face à la surcharge consiste à mobiliser des ressources individuelles: travailler plus ou emporter une partie du travail chez soi, se confier aux proches, amis ou famille, et demander éventuellement l'aide technique ou morale des autres dans la sphère privée. Jusqu'à l'épuisement éventuel de ces ressources, c'est-à-dire jusqu'à ce que les proches et les amis se découragent. A l'inverse, certains travailleurs en surcharge coulent mais s'efforcent de ne pas en faire peser les conséquences sur leur entourage. Cette situation est particulièrement dangereuse psychiquement. L'effort de dissimulation occasionne à son tour un coût psychique énorme. Lorsqu'il arrive à la limite de ce qui est possible dans ce grand écart entre vécu subjectif et mise en scène sociale ou familiale, vaincu par le réel et sans recours dans cette solitude de plus en plus inviolable, le travailleur en vient au suicide.

### Quand le travail colonise la vie privée

Il y a tendanciellement de moins en moins d'étanchéité entre la sphère privée et celle du travail, la première étant souvent colonisée par la seconde. Et lorsqu'elle ne l'est pas, c'est au prix d'un travail psychique de dissimulation qui aggrave encore les conflits internes d'ambivalence. En d'autres termes, ce que nous avons désigné précédemment sous le terme de "complications" de la surcharge de travail, vient de la dérivation des ressources intimes et privées par le travail et pour le travail, c'est-à-dire au profit de la sphère de la production, aux dépens de celle de la reproduction.

L'issue dramatique survient lorsque, ayant épuisé toutes ses ressources psychiques et intellectuelles, le travailleur ne peut plus échapper à la perte de confiance en soi et à la déconsidération pour soi-même, ni à l'expérience de se vivre comme un sujet incapable, impuissant et dépassé. Les collègues lui renvoient l'idée d'un monde désormais inhabitable. En se tournant vers l'espace privé déjà endommagé par des années trop difficiles, il ne trouve que des raisons supplémentaires pour admettre l'absurdité d'une lutte inutile et d'une situation dans laquelle il s'est coincé lui-même. Un pas de plus dans cette direction fait naître le mépris et la haine de soi: alors survient le risque de suicide.

### Tenir ses distances

Dans tout le processus qui aboutit à cette "forme compliquée" de la surcharge de travail, aucune faille psychopathologique préexistante n'est nécessaire. Dans un nombre non négligeable de cas, toutefois, le processus, en progressant, révèle une faille préexistante et la fait décompenser précocement sur le mode du suicide, mais aussi parfois sur le mode de la violence tournée contre l'autre.

Alors, en fin de compte, qu'est-ce donc qui caractérise celles et ceux qui se suicident au travail? Ce sont les travailleurs qui, parmi les autres, sont les plus impliqués, les plus zélés dans leur travail. Ils ont sacrifié une part trop importante de leur vie pour l'amour du travail et par dévouement pour l'entreprise. Et quand ils n'en peuvent plus, on ne veut pas le savoir. En d'autres termes, ceux qui se suicident au travail se recrutent principalement parmi les hommes et les femmes qui se sont le plus engagés dans le travail, parmi les meilleurs.

En revanche, ceux qui n'attendent aucune reconnaissance de l'entreprise, ceux qui ne s'impliquent au travail qu'au strict minimum nécessaire, ne se suicident pas sur leur lieu de travail. A ce niveau, il y a une contradiction, car le message de ces suicides et leur banalisation, bien que non explicites, semblent passer quand même.

En conclusion, mieux vaudrait, pour les jeunes gens qui se montreraient trop enthousiastes, qu'ils sachent garder à l'avenir la tête froide, qu'ils tiennent leurs distances et ne se passionnent pas trop pour leur travail professionnel ou pour leur entreprise.

En savoir plus

*Travail, usure mentale*, par Christophe Dejours, coll. Essais, Bayard, 2000.

*Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, par Christophe Dejours, coll. Points essais, Seuil, 2006.

(1)

Le terme de "désolation" employé ici renvoie à la définition qu'en donne Hannah Arendt dans son ouvrage *Le système totalitaire. Les origines du totalitarisme* : un effondrement du sens partagé des situations, du sens commun, qui constituent le sol sur lequel s'appuient les êtres humains qui vivent ensemble.

Article issu du dossier [Suicides : le travail en accusation](#)

Christophe Dejours, psychiatre, directeur du Laboratoire de psychologie du travail et de l'action (LPTA) au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).

*Santé & Travail* n° 060 - octobre 2007

[...] Notes

(1)

Le terme de "désolation" employé ici renvoie à la définition qu'en donne Hannah Arendt dans son ouvrage *Le système totalitaire. Les origines du totalitarisme* : un effondrement du sens partagé des situations, du sens commun, qui constituent le sol sur lequel s'appuient les êtres humains qui vivent ensemble.

© Alternatives Economiques. Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle des pages publiées sur ce site à des fins professionnelles ou commerciales est soumise à l'autorisation d'Alternatives Economiques (Tel : (33) 03 80 48 10 25 - [abonnements@alternatives-economiques.fr](mailto:abonnements@alternatives-economiques.fr)). En cas de reprise à des fins strictement privées et non commerciales merci de bien vouloir mentionner la source, faire figurer notre logo et établir un lien actif vers notre site internet [www.alternatives-economiques.fr](http://www.alternatives-economiques.fr).